1

EL NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA

La consultoría independiente es, sin duda, uno de los oficios más fascinantes, pues tiene algunas ventajas que difícilmente ofrecen otras maneras de ganarse la vida. Piense en el horario laboral. Es probable que haya unas horas del día en las cuales usted trabaja mejor que en otras. A la mayor parte de la gente le sucede esto. Hay personas que trabajan mejor temprano en la mañana, otras rinden más por la noche, y unas pocas trabajan igualmente bien todo el día, sin que la hora sea un obstáculo. Pero en la consultoría independiente esas preferencias no revisten importancia, porque cada cual puede escoger su propio horario. Se tiene la facultad de decidir cuándo se trabaja y cuándo no, y se puede escoger el horario más conveniente.

¿Tiene un empleo y no se lleva bien con su jefe? ¿Se ve obligado a trabajar con personas que no le interesan nada? Pues bien, en la consultoría independiente es usted quien decide para quién quiere trabajar y para quién no, así como con quiénes trabajar y con quiénes no. De usted depende exclusivamente el trabajar o no para un cliente particular, o pedirle o no a tal o cual persona que le ayude con un proyecto.

¿Se siente insatisfecho con sus ingresos actuales? ¿Considera que le pagan menos de lo que merece? En la consultoría usted establece sus propios honorarios; usted mismo decide cuánto vale su trabajo y cuánto quiere ganar. Si su trabajo vale más en este instante, en el día de hoy, puede aumentarse el sueldo de inmediato.

¿Prefiere trabajar en casa? En el mundo de la consultoría podrá ganar 100 000 dólares anuales o más trabajando desde su propio hogar,

sin tener que preocuparse por el estacionamiento ni tener que conducir, y sin tener que pagar por una oficina independiente. De hecho, si tiene la oficina en casa, incluso es probable que le deduzcan algunos impuestos*.

Finalmente, ¿le da miedo dar el gran salto y embarcarse en una práctica de consultoría particular de tiempo completo? No debe temer, pues no es preciso arriesgar todo su tiempo o su carrera, ni tiene que hacer una cuantiosa inversión monetaria. Al comienzo, puede dedicarle a la consultoría tan sólo medio tiempo, e ir introduciéndose poco a poco en el campo. Muchos consultores exitosos empezaron trabajando durante algunas horas por las noches, después de sus jornadas laborales de tiempo completo, y en los fines de semana. Si sigue las instrucciones contenidas en este libro, pronto podrá establecer una práctica de consultoría exitosa; no tendrá que renunciar a su empleo de tiempo completo sino en el instante en que se sienta listo para hacerlo y esté seguro de que va a triunfar.

¿QUÉ ES LA CONSULTORÍA?

Los consultores trabajan en todo tipo de campos. Importaciones y exportaciones, gerencia, recursos humanos, ingeniería y marketing son apenas algunos de los más corrientes. Hay consultores especializados en arqueología y consultores que saben sobre selección de ropa. Incluso hay consultores que les ayudan a los autores a superar el bloqueo de escritor. En mis clases y en los seminarios que dicto a lo largo y ancho de los Estados Unidos, he conocido a expertos en todos estos campos y en muchos más. Todos son consultores exitosos, o tienen el potencial para serlo. Sus antecedentes son muy distintos y ejercen la consultoría en una gran variedad de áreas empresariales. Cuando estaba escribien-

* Este libro ha sido escrito en el contexto de los Estados Unidos. Por ello, es conveniente advertir al lector de habla hispana residente en otros países que es posible que encuentre referencias a hechos o situaciones que pueden no aplicar a su caso particular o a su país *(nota del editor)*.

do la primera edición de este libro, mi esposa me mostró un artículo publicado en *Los Angeles Times* que contaba la historia de un negocio de consultoría de enorme éxito operado por una joven madre. La señora trabajaba unos seis días todos los meses, asesorando a empresas sobre cuáles archivos guardar y cuáles desechar.

Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución. Esto significa que, independientemente de su área de interés o su experiencia, usted puede convertirse en consultor. Todas las personas tienen unos antecedentes únicos, con experiencias e intereses especiales que pocos otros tienen y que algunos individuos o compañías requieren en determinados momentos.

Muchos de mis estudiantes me han preguntado si para ser consultor es preciso realizar estudios superiores avanzados. La respuesta es un no rotundo. Aunque la orientación de un consultor es claramente profesional, he conocido a muchos consultores exitosos con una formación académica más bien limitada. Lo importante es contar con la experiencia, las acreditaciones y las capacidades necesarias para ayudar con una tarea que un individuo o una compañía quieren realizar. Importa mucho menos en dónde se adquirieron estas capacidades. Sin embargo, debo advertir que si su intención es trabajar como consultor gerencial para una firma de consultoría prestigiosa y no por su propia cuenta, es probable que le exijan una maestría en administración de empresas (MBA).

A veces, a quienes trabajan en las grandes firmas corporativas les molesta que los comparen con los consultores independientes. Cuando escribí la primera edición de *Cómo ser un consultor exitoso*, un consultor de una de las firmas de consultoría más prestigiosas, quien había leído mi libro, me llamó por teléfono. "Considero que la consultoría es una profesión, no una oportunidad empresarial", me dijo. Le recordé que su propia firma de consultoría, valorada en miles de millones de dólares, fue iniciada por un solo consultor emprendedor.

Si usted trabaja por su cuenta, el hecho de haber obtenido su expe-

riencia en una universidad o en otro lugar no reviste importancia crucial. Conozco a un exitoso consultor especializado en temas de importación-exportación que no tiene ningún título académico, y a un costoso consultor de temas de alta gerencia que trabaja para grandes corporaciones y que sólo tiene un título universitario en sociología.

¿QUÉ TAN GRANDE ES EL NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA?

Como la consultoría abarca tantos aspectos diferentes de la vida laboral, es muy difícil medir con precisión la cuantía monetaria total que mueve este servicio en los Estados Unidos. La mayor parte de la gente sólo puede calcular el valor de los servicios de consultoría relacionados con empresas. Hace diez años, diversas fuentes calculaban que el tamaño de la industria estadounidense de la consultoría oscilaba entre 10 000 millones y 15 000 millones de dólares anuales[1,2]. En la actualidad, es probable que los ingresos por concepto de consultoría en el mundo entero alcancen los 100 000 millones de dólares anuales. Esta explosión ha sido propiciada por avances tecnológicos como la Internet, que no sólo facilita el proceso de consultoría, sino que crea una demanda por un tipo completamente distinto de consultor.

Consultoría empresarial

Incluso la consultoría empresarial comprende un espectro muy amplio de actividades. Jerome H. Fuchs, autor de *Making the Most of Management Consulting Services*, clasifica las actividades de consultoría en once áreas diferentes.

1. Gerencia general, que incluye planeación organizacional, estrategia y otras funciones gerenciales generales.
2. Manufactura, incluidos el control de producción y la administración de instalaciones.

3. Personal, que tiene que ver con formación y capacitación, contratación, selección, manejo de programas de beneficios extrasalariales para empleados y otras actividades similares.
4. Marketing, que comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución.
5. Finanzas y contabilidad, que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión.
6. Adquisiciones y compras.
7. Investigación y desarrollo, y selección y análisis de productos potenciales.
8. Empaques, incluidos aspectos como maquinaria para empacar, diseño y pruebas.
9. Administración, que incluye administración de oficinas y procedimientos administrativos.
10. Operaciones internacionales, que se refiere a importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedades conjuntas.
11. Servicios especializados, que abarca todas las demás áreas, como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones.

Hace algunos años, *Consultants News,* un boletín de noticias de la industria de la consultoría, hizo una encuesta en 583 firmas, con el ánimo de averiguar qué tipos de pericia en consultoría ofrecían. Éstos fueron los resultados:

Pericia de consultoría ofrecida	**Número de firmas que la ofrecen**
Gerencia general	219
Personal	143
Marketing	126
Planeación organizacional	113
Manufactura	112

Pericia de consultoría ofrecida	**Número de firmas que la ofrecen**
Formación gerencial	100
Planeación estratégica para empresas	97
Administración	96
Finanzas y contabilidad	89
Estrategia de marketing y organización	82

Tipos de firmas de consultoría

Otros aspectos también definen las firmas de consultoría, como el tamaño, la ubicación y los tipos de clientes a quienes prestan sus servicios. Los tipos de firmas son:

1. *Firmas nacionales especializadas en gerencia general.* Éstas son las grandes firmas como McKinsey and Company, Booz-Allen & Hamilton o Arthur D. Little, que facturan millones y millones de dólares anuales en servicios de consultoría. ¿Cuántos son millones y millones? Se calcula que, en un año, estas firmas pueden producir 1 000 millones de dólares o más en ingresos.

2. *Grandes firmas contables con divisiones de consultoría.* En la actualidad, la mayor parte de las firmas contables nacionales presta servicios de consultoría gerencial, además de realizar sus actividades contables corrientes.

3. *Firmas especializadas según funciones.* Estas organizaciones se especializan en ciertas áreas empresariales particulares. Este tipo de firmas quizás sólo se ocupen de investigación de mercados o de planeación estratégica.

4. *Firmas especializadas en industrias específicas.* Éstas son grandes firmas nacionales o internacionales que sólo se ocupan de ciertas industrias o de ciertos tipos de operaciones. Como ejemplo se podría citar la firma Theodore Barry & Associates, que se destaca sobre todo por su trabajo de consultoría en la industria de servicios públicos.

5. *Firmas especializadas en el sector público.* Estas firmas se especializan en la prestación de servicios de consultoría al gobierno — nacional, estatal y local — o a organizaciones sin ánimo de lucro, como universidades y hospitales.

6. *Los centros de investigación (think tanks).* Estas firmas, de gran tamaño, como Rand y SRI International, pueden tener muchos o muy pocos clientes.

7. *Firmas regionales y locales.* Éstas son las numerosas firmas de consultoría que operan en una sola área geográfica limitada, aunque sus ventas anuales pueden ser bastante grandes.

8. *Consultores individuales.* Ésta es un área que atrae a muchos consultores nuevos, y por una muy buena razón: en los Estados Unidos hay más de cincuenta mil empresas de consultoría de este tipo; más de la mitad son empresas con un solo consultor, y entre el 20 y el 25% cuenta con entre dos y diez empleados.

9. *Firmas especializadas en temas ajenos al empresarial.* Ésta podría ser una de las áreas más amplias de la consultoría, aunque casi nunca se tiene en cuenta porque son compañías que se especializan en temas que no tienen que ver con la administración de empresas. Estas firmas pueden prestar servicios de consultoría en salud, etiqueta, vestido o incluso manejo del comportamiento personal.

Esta amplia variedad indica que existen enormes oportunidades en el negocio de la consultoría. Muchas de las firmas locales o regionales, e incluso las firmas más grandes, comenzaron como empresas unipersonales y crecieron hasta convertirse en gigantes valorados en muchos millones de dólares.

¿POR QUÉ SE NECESITA UN CONSULTOR?

Tal vez se pregunte por qué una empresa grande decide contratar a un consultor, a veces pagándole honorarios bastante elevados, cuando ya

cuenta en su nómina con expertos que, diría uno, deberían ser incluso más calificados que el consultor. Hace algunos años, en el programa de televisión *60 Minutes* se hizo esta misma pregunta acerca de los consultores del gobierno. Al fin y al cabo, si los empleados del gobierno son personas calificadas, ¿por qué hay que contratar consultores? ¿Y para qué pagarles más de lo que se les paga a los empleados?

De hecho, existen muy buenas razones por las cuales tanto el gobierno como las empresas particulares recurren a consultores. Es más, no sólo los contratan una sino muchas veces, y los tienen en alta estima. Puesto que resulta productivo detectar una necesidad y luego satisfacerla, es muy importante que usted entienda exactamente cuáles son estas razones. Veámoslas una por una.

1. *La necesidad de personal.* A veces, incluso las compañías más grandes no tienen suficiente personal en ciertos períodos o para realizar tareas específicas. Es posible que requieran ayuda cuando se presenta una excesiva carga laboral temporal, o tal vez necesiten ciertos conocimientos especializados con los cuales no hay que contar todos los días del año. Por ejemplo, podría requerirse asistencia temporal cuando una compañía está licitando para un contrato con el gobierno. Durante este período, es preciso trabajar intensamente en un lapso corto. Es posible que el personal de planta no esté disponible para hacerlo sin que se detengan otros proyectos importantes, por lo cual se contratan consultores; así mismo, tal vez una empresa requiera una pericia especial durante un período breve o para un proyecto determinado. Tómese, por ejemplo, el marketing directo, un área en la cual presto con frecuencia servicios de consultoría. Incluso hoy, con el extraordinario auge del marketing directo y la administración de bases de datos, muchas empresas sólo utilizan este tipo de marketing ocasionalmente. Por consiguiente, no tiene sentido contratar a un experto de tiempo completo cuyo salario podría exceder fácilmente los 75 000 dólares anuales. Así pues, es muy lógico que

una firma prefiera contratar a un consultor que cobre entre 50 y 300 dólares por hora (o más) para realizar una tarea específica.

Los ingresos elevados en la consultoría de búsqueda de ejecutivos, que es otra área especial de la consultoría, también ponen de relieve la necesidad de personal y la importancia que éste reviste para una empresa. Según *Executive Search Review*, las grandes firmas de búsqueda de personal ejecutivo obtuvieron los siguientes ingresos (en millones de dólares):

Korn/Ferry International	301,1
Heidrick & Struggles	258,1
Spencer Stuart	223,3
Russell Reynolds Associates	184,3
LAI Amrop International	182,2
Egon Zehnder International	181,9[3]

2. *La necesidad de ideas frescas.* No es raro que una compañía tenga un problema y la gerencia crea que los empleados están demasiado inmersos en él como para entender todas sus ramificaciones. Tiene sentido contratar a alguien de fuera, alguien con excelentes capacidades de resolución de problemas, aunque sin que necesite conocer el negocio en profundidad. De hecho, a veces la ignorancia misma de la persona (suponiendo, desde luego, que tenga talento para resolver problemas) ayuda a encontrar la respuesta. Peter F. Drucker dice que él aporta al caso no tanto sus conocimientos sobre un problema específico sino más bien su ignorancia. Drucker tiene una extraordinaria capacidad para penetrar en una amalgama de factores confusos y reconocer el asunto principal, con lo cual puede recomendar maneras de resolver el problema. Creo que sus servicios ameritan los honorarios que cobra.

3. *Política de la compañía.* A veces, es posible que se conozca la solución de un problema. Sin embargo, por diversas razones políticas internas no se permite a quienes entienden el problema que la

presenten. Por ejemplo, en una ocasión una división de una importante empresa propuso que la compañía incursionara en un nuevo mercado con uno de sus productos, lo cual requería una inversión de millones de dólares. El potencial de este nuevo mercado era sumamente controvertido en esta empresa. Como el nuevo producto provendría de la división que lo sugirió, se consideró que las recomendaciones de la división estaban sesgadas. Sin embargo, al contratar a un consultor externo para que estudiara los mismos temas, la división logró eso mismo. Se supuso que el consultor era más imparcial y que se dejaría influir menos por la política interna de la compañía.

4. *La necesidad de mejorar las ventas.* Ninguna empresa puede existir sin ventas. Esto es cierto, independientemente de cuánto sepan su presidente o la alta gerencia, de cuán capacitados sean sus contadores y su personal financiero, o de cuán innovadores sean sus ingenieros en el desarrollo o la fabricación de nuevos productos. A veces, una empresa que necesite incrementar las ventas en un plazo corto buscará ayuda por fuera de su propio personal de marketing o ventas.

5. *La necesidad de capital.* Toda empresa necesita dinero. La necesidad de capital es muy corriente en las nuevas empresas, pero también es muy común en las empresas exitosas. De hecho, cuanto más exitosa sea una empresa, más capital necesita. La necesidad de capital es un problema continuo en muchas compañías. Siempre habrá demanda por una persona con experiencia en hallar fuentes de capital.

6. *Reglamentaciones gubernamentales.* Las reglamentaciones del gobierno, si no se obedecen, pueden redundar en multas, cárcel o incluso el cierre de la empresa. Ninguna compañía es inmune a las reglamentaciones del gobierno y todas las empresas tienen que cerciorarse de acatarlas de la manera más eficiente y efectiva. Al mismo tiempo, es conveniente minimizar cualquier impacto ne-

gativo sobre sus negocios y, de ser posible, utilizar las reglamentaciones para ayudar en la operación de los mismos. Estas inquietudes relacionadas con reglamentaciones pueden incluir diversas áreas: oportunidades iguales de empleo, discriminación por edad, protección contra crédito de consumo, normas de seguridad, derechos de veteranos y muchos otros. Si conoce bien cualquiera de estas áreas regulatorias o puede volverse experto en ellas, existe un mercado real para sus servicios de consultoría.

7. *La necesidad de elevar al máximo la eficiencia.* Todas las organizaciones necesitan operar de la manera más eficiente posible. Una empresa que funcione con una eficiencia menor de la que es capaz terminará por verse en problemas. Los competidores más eficientes le quitarán su mercado y la sacarán del negocio. La ineficiencia genera altos costos, con lo cual los precios dejan de ser competitivos. La calidad deficiente, las demoras y la baja productividad resultan de la ineficiencia. Si usted sabe cómo incrementar la eficiencia de una organización, tiene algo importante que vender como consultor.

8. *La necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones.* Una de las razones por las cuales muchas empresas buscan consultores con una maestría en administración de empresas es que se supone que estas personas tienen una gran habilidad para diagnosticar los problemas que afrontan las compañías y para desarrollar las soluciones requeridas. Siempre habrá necesidad de personas que sepan hacer esto. Las grandes firmas de consultoría han aprovechado la necesidad de las empresas de que les diagnostiquen sus problemas y les recomienden soluciones. Por esta razón, estas firmas procuran contratar personas con maestrías en administración de empresas de las más prestigiosas universidades, con unos salarios iniciales muy altos, a fin de ganarse y mantener su fama para solucionar problemas. Incluso algunos consultores individuales, como Peter F. Drucker, son conocidos nacionalmente, y a

veces a escala internacional, por su talento para solucionar problemas.

9. *La necesidad de capacitar empleados.* El funcionamiento de cualquier empresa tiende a volverse cada vez más complejo, y hoy en día se capacita continuamente a los empleados. Los gerentes requieren diferentes tipos de capacitación para desarrollar sus capacidades de liderazgo, organización y planeación; los operadores de computadores requieren capacitación adicional para aprender sobre los más recientes equipos, técnicas, *software* y programación. De hecho, todo se desarrolla a una velocidad tan grande que prácticamente cualquier área funcional de una empresa exige capacitación continua. Si usted es experto y puede enseñar a desarrollar destrezas en cualquier área para la cual exista demanda, tendrá un nicho en un tipo de consultoría que recibirá altos honorarios de la industria.

10. *La necesidad de una reestructuración completa.* A un amigo mío, que adquirió fama mundial en materia de consultoría como "especialista en refinanciaciones", lo llamaban con frecuencia bancos o grupos de inversionistas para que asumiera la dirección de una empresa en peligro de quiebra. Solía llegar a la compañía en calidad de presidente de la misma, y hacía lo que fuera necesario para reestructurar la empresa. A veces era presidente de varias empresas simultáneamente, y tenía que pasar bastante tiempo viajando, volando continuamente de una compañía emproblemada a otra. Cuando la empresa se recuperaba, salía corriendo a atender el siguiente proyecto. Como muchas compañías se encuentran en condiciones extremas, cuando los inversionistas deciden luchar se requiere un consultor que detecte problemas y realice una reestructuración completa. Los especialistas en reestructuración cobran honorarios muy altos. William Brandt se convirtió en un consultor de reestructuraciones mientras hacía un doctorado en sociología. Un amigo le pidió que lo ayudara con una

mina de carbón con problemas. Una vez metido en el mundo de la consultoría, allí se quedó. Brandt, que entonces sólo tenía treinta y nueve años, creó una firma llamada Development Specialists, Inc., valorada en 4 millones de dólares[4].

11. *Computadores y procesamiento de datos.* Desde hace mucho tiempo existen especialistas en procesamiento de información. Sin embargo, los avances tecnológicos en materia de computación han abierto oportunidades de distinto tipo para quienes conocen ese negocio. Estos consultores también reciben honorarios altos. Por ejemplo, cuando tuve problemas con mi computador, un amigo me recomendó a una consultora especializada en esta área. Resultó ser una joven de veintitantos años que ni siquiera había estudiado en la universidad. Me cobró 100 dólares por hora y se justificó cada centavo, porque cada hora sin mi computador me estaba costando dinero.

De hecho, existe una cantidad casi ilimitada de tipos de consultoría. Hace poco, durante un vuelo, hojeé un ejemplar de *American Way*. Uno de los artículos decía: "¿Está perdiendo terreno en el trabajo? Un entrenador personal le puede ayudar a diseñar un plan para recuperar su ventaja competitiva". El artículo describía el entrenamiento personal, un tipo inusual de consultoría empresarial para una sola persona que por lo general se realiza por vía telefónica. Según el autor, más de diez mil entrenadores ofrecen hoy en día sus servicios mediante este método[5].

Señales que indican la necesidad de contratar un consultor

Según James E. Svatko, editor *senior* de *Small Business Reports*, las siguientes situaciones indican la necesidad de buscar pericia externa mediante la contratación de un consultor:

- Falta de un plan empresarial escrito
- Bajo estado de ánimo imposible de explicar

- Aumentos constantes y estables en costos
- Escasez crónica de caja
- Demoras crónicas o despachos tardíos de productos
- Pérdida de posición en el mercado
- Personal con exceso de trabajo
- Excesiva repetición de trabajos sin alcanzar los objetivos
- Deficiencias continuas de oferta
- Falta de información sobre la competencia o el mercado[6]

Recuerde que éstas son las razones por las cuales las empresas suelen requerir consultores. También existen muchísimas otras áreas en las cuales tanto los empresarios como personas ajenas a las empresas pueden requerir ayuda. Por ejemplo, hoy en día los consultores están ganando millones de dólares enseñándole a la gente cómo manejar su tiempo, controlar el estrés, perder peso y mantenerse en forma. Si usted tiene conocimientos específicos sobre casi cualquier área — desde manualidades e hipnotismo hasta matemáticas o comercialización —, es posible que cuente con destrezas que algún segmento de la población requiere. De hecho, la revista *Fortune* escribió un artículo titulado "In Search of Suckers", en el cual se citó al conocido autor y consultor Tom Peters diciendo: "Somos la única sociedad que cree que puede volverse cada vez mejor. Por consiguiente, constantemente nos dejamos embelesar por personas como Emerson... y como yo"[7]. Creo que Peters hablaba en broma, pues al fin y al cabo incluyó a Ralph Waldo Emerson, un filósofo del siglo XIX de renombre mundial, en la misma categoría que los charlatanes. Además, dada la demanda mundial por servicios de consultoría en todos estos campos, dudo que los estadounidenses seamos los únicos que buscamos mejorar.

Cómo analizan los clientes potenciales a los consultores que piensan contratar

James Svatko hizo un análisis tal de la relación entre consultor y cliente, que le permitió recomendar a las empresas la contestación de las

siguientes preguntas antes de decidir si contratan o no un consultor. Como consultor, usted debe responder también estas cinco preguntas antes de presentarle a un cliente una propuesta formal:

1. ¿Puede agregarle algo que valga la pena al rendimiento global de la empresa?
2. ¿Su pericia hará que la compañía se acerque más a sus metas?
3. ¿Puede hacer que la compañía trabaje más eficazmente?
4. ¿Le ahorrará tiempo a la empresa?
5. Con el presupuesto disponible, ¿puede realizar un trabajo integral y efectivo?[8]

Si su propuesta no demuestra que usted puede hacer todo esto por su cliente, reestructúrela o no la presente.

¿QUÉ DISTINGUE A UN CONSULTOR SOBRESALIENTE?

Ser un consultor y ser un consultor sobresaliente son dos cosas muy diferentes. Después de conversar con muchos consultores de primera categoría, he identificado siete áreas que marcan esa diferencia.

1. *Trato con los clientes.* Esto se refiere a su habilidad para llevarse bien con el cliente. No se trata tanto de qué dice, sino de cómo lo dice. Los médicos con muchos conocimientos pero que no tienen una buena relación con sus pacientes muchas veces descubren que éstos prefieren acudir donde otros médicos, así tengan mucha menos experiencia o habilidad. Desarrollar un trato agradable, de modo que sus clientes confíen en lo que usted les *dice,* puede ser tan importante como sus conocimientos técnicos.
2. *La capacidad para diagnosticar problemas.* Para conservar la analogía médica, sabemos que el médico tiene acceso a todo tipo de medicamentos para ayudar a curar a sus pacientes. Sin embargo, si su

diagnóstico es incorrecto, es posible que el medicamento cause más mal que bien. Así mismo, su capacidad para diagnosticar el problema correctamente reviste suma importancia. Es uno de los rasgos que mejor definen a un consultor sobresaliente.

3. *La capacidad para hallar soluciones.* Desde luego, si diagnosticó un problema, se esperará de usted que recomiende las acciones correctivas necesarias para enderezar la situación. El capítulo 10 versa sobre solución de problemas. A medida que adquiera práctica, podrá solucionar problemas complejos consistentemente, al sugerir el curso de acción correcto que debe seguir su cliente.
4. *Pericia y conocimientos técnicos.* Tal vez usted crea que ésta es la característica más importante de un buen consultor, y es cierto que la pericia técnica en un campo determinado es importante. La pericia se deriva de su educación académica, su experiencia y las habilidades personales que ha desarrollado. Pero puede darse en una de muchas áreas y se puede desarrollar de distintas maneras. G. Gordon Liddy, conocido sobre todo por su participación en el caso Watergate, hoy recibe ingresos de seis cifras como consultor en asuntos de seguridad. Obsérvese que incluso unos antecedentes que incluyen un tiempo en la cárcel no afectan su capacidad para ser un buen consultor y beneficiar de manera importante a su cliente.
5. *Habilidades de comunicación.* Charles Garvin, de la conocida firma Boston Consulting Group, ha prestado numerosos servicios de consultoría en el área de estrategia empresarial desde comienzos de los años 60. Con base en su experiencia de más de cuarenta años, Garvin ha identificado tres atributos esenciales que todo buen consultor debe tener. Cree que el principal atributo es contar con excelentes habilidades de comunicación. (El segundo es la capacidad analítica y el tercero, la capacidad de trabajar bajo presión.)

Hace algunos años, Allen Blitstein realizó un estudio sobre cómo las compañías percibían a los egresados recientes de las

facultades de administración. Blitstein quería saber dos cosas: los factores más importantes por los cuales se contrataba a nuevos egresados, y los factores principales que indicaban éxito en el trabajo una vez contratados. Quizás usted crea que factores como calificaciones promedio o la universidad en donde estudió son muy importantes. Sin embargo, no es así. Según los encargados de las contrataciones, la habilidad comunicativa revestía mucha mayor importancia. Esto era válido tanto para el instante de la contratación como para el éxito en el trabajo. Recomiendo estudiar con especial interés el capítulo 13, que trata sobre presentaciones.

6. *Comercializar y vender habilidades.* Independientemente del área técnica que le interese, ya sea un área funcional en las empresas o algo muy distinto, debe aprender a ser un buen comercializador y vendedor. Los consultores no sólo venden un producto intangible: también tienen que venderse a sí mismos. En los capítulos 2, 3 y 4 se examina la manera en que se debe comercializar una práctica de consultoría; en esos capítulos, revelo todos los secretos que he aprendido a partir de mis propias experiencias y de las de otros consultores.

7. *Capacidades gerenciales.* Por último, pero no por eso menos importante, está la capacidad de administrar un negocio o práctica y de desarrollar proyectos. En mi opinión, un consultor sobresaliente también debe ser un buen gerente. A semejanza de lo que ocurre con las otras habilidades, la capacidad para gerenciar también se puede aprender. Para ayudarlo en este proceso, el capítulo 6 le enseñará cómo administrar su negocio eficientemente. Además, a lo largo del libro doy instrucciones paso por paso de muchos procesos que lo ayudarán a ser un gerente hábil.

Dick Brodkorb es ex presidente y director ejecutivo de una firma de consultoría en Costa Mesa, California, que se llama Decision Planning Corporation. Dick habla con frecuencia en las clases que

dicto sobre consultoría. Ha identificado dos grupos de habilidades que considera esenciales para ser un buen consultor. Las llama Las Tres Grandes y Las Cuatro Grandes. Las Tres Grandes son (1) habilidades comunicativas, tanto escritas como verbales, (2) dominio técnico de un tema y (3) la habilidad de llevarse bien con otros.

Sugiere que los consultores neófitos dominen primero Las Tres Grandes y luego pasen a Las Cuatro Grandes. La primera de estas habilidades es la capacidad analítica (no necesariamente cuantitativa). La segunda, la sensibilidad frente a los demás, es sumamente importante. La tercera es que se debe tolerar el estilo de vida que impone la consultoría, que quizás exija horas de trabajo intensivas en algunos proyectos; y la última es la necesidad de sentir una gran pasión personal por el oficio para poder triunfar.

En síntesis, existen varias cosas que usted debe saber para ser consultor. Éstas son:

- Cómo usar su pericia para ser consultor.
- Cómo conseguir clientes.
- Cómo diagnosticar y solucionar problemas.
- Cómo manejar su negocio.

Este libro cubre todos esos temas y muchos más.

Es importante saber que quizás al comienzo no necesite experiencia práctica real en el área técnica que le interesa. Uno de mis estudiantes de la maestría en administración empezó a trabajar para una de las firmas de consultoría más prestigiosas del país sin contar con experiencia práctica, basándose únicamente en lo que había aprendido en sus estudios. Peter F. Drucker dijo en una ocasión que aunque hace consultorías internacionales para grandes corporaciones, nunca ha sido un gerente en ejercicio, salvo cuando trabajó en el área de administración como decano de Bennington School durante aproximadamente dos años en la década de los 40.

¿CUÁNTO DINERO SE PUEDE GANAR COMO CONSULTOR?

Nadie debe emprender una carrera como consultor con el objetivo primordial de hacer dinero. Sin embargo, se necesita dinero para vivir, y el dinero ofrece la libertad de escoger qué desea uno hacer en la vida y para quién, de modo que la pregunta es válida.

Albert Vicere y Robert Fulmer, dos profesores de administración de la Universidad Estatal de Pennsylvania, calcularon que los consultores cobran honorarios diarios que pueden ascender a 10 000 dólares, e incluso más[9]. Desde luego, las firmas de consultoría grandes, de mucho prestigio, que a su vez prestan servicios de consultoría a compañías grandes y de gran renombre, son las que tienden a cobrar los honorarios más altos. De hecho, una firma de consultoría muy grande que desarrolla un proyecto importante puede cobrar millones de dólares o más por su trabajo[10]. Otra variable importante es el sector al cual se presta consultoría y la persona a quien se presta el servicio. Si presta servicios de consultoría a un individuo que trabaja en un sector en donde su cliente no gana mucho dinero, usted tampoco podrá cobrarle mucho. Sin embargo, independientemente de cuáles sean sus tarifas, podrá ganar mucho más de lo que obtendría si hiciera ese mismo trabajo para otra persona en calidad de empleado.

¿Recuerda a la consultora especializada en computadores con educación secundaria únicamente que mencioné en un párrafo anterior? Pues bien, como cobra 100 dólares por hora, si trabaja ocho horas diarias eso equivale a 4 000 dólares por semana, ¡lo cual suma más de 200 000 dólares anuales!

Pero aguarde un instante. Aunque es verdad que si cobra 100 dólares por hora podrá ganar mucho dinero en un año, es importante que sepa que no podrá cobrar por cada minuto de cada día. Tendrá que invertir algún tiempo en comercializar sus servicios. Por consiguiente, es importante tener en cuenta la relación entre tiempo facturable y tiempo empleado en comercializar sus servicios, que no es facturable.

Howard L. Shenson, quien dicta seminarios sobre consultoría en muchas ciudades de los Estados Unidos, calculó que los consultores nuevos deben pensar en invertir por lo menos un tercio de su tiempo el primer año en la comercialización de sus servicios, con lo cual sólo dos tercios corresponderían a tiempo facturable. Después del primer año, el tiempo de marketing se puede reducir a entre un 15 y un 20%. Otros cálculos de tiempo de marketing oscilan entre el 40 y el 50%. Muchos consultores independientes dicen que, una vez establecido su negocio, casi no invierten tiempo en comercializar sus servicios, porque consiguen clientes nuevos por recomendaciones o invierten todo su tiempo disponible en sus clientes habituales.

Cuando calcule cuánto puede ganar realmente como consultor, es conveniente suponer que, en el primer año, invertirá cerca de la mitad de su tiempo en comercializar sus servicios. Es posible que el cálculo sea un poco alto, pero es preferible a pensar que va a pasar la mayor parte del tiempo facturando servicios prestados a sus clientes, sólo para descubrir que exageró considerablemente sus proyecciones de venta de servicios durante el primer año.

¿CÓMO SE CONVIERTEN LAS PERSONAS EN CONSULTORAS?

Los individuos incursionan en la consultoría de maneras muy distintas y a veces extrañas, y no existen dos historias exactamente iguales. Quizá le interese saber cómo algunos consultores iniciaron sus negocios.

Howard L. Shenson era un estudiante de doctorado al tiempo que trabajaba como docente y director de departamento en la California State University en Northridge. Recibió numerosas solicitudes de servicios de compañías locales, y pronto empezó a realizar diversas actividades de consultoría, además de su trabajo como docente e investigador. A medida que pasaban los meses, se dio cuenta de que invertía cada vez más tiempo en la consultoría, y de que eso le parecía más fascinante que su trabajo académico. Finalmente decidió dedicarse de

tiempo completo a la consultoría, y no sólo se sintió más satisfecho desde el punto de vista laboral, sino que obtuvo ingresos mucho mayores que los que podría obtener como profesor.

Hubert Bermont, autor de *How to Become a Successful Consultant in Your Own Field* y consultor exitoso en la industria editorial, además de consultor de consultores en la actualidad, comenzó a trabajar en este campo cuando lo llamó un día su jefe y lo despidió. Bermont dice que sufrió una gran conmoción en ese momento, pero que luego se dio cuenta de que el despido había sido un favor disfrazado. En medio de su desesperación, Bermont llamó a varias personas y encontró a un amigo que le permitió usar su oficina, su secretaria y su teléfono por una suma nominal, a cambio de que capacitara a la nueva secretaria. Logró obtener prestigio y éxito en su negocio trabajando para la compañía al precio correcto: nada. Esta puerta que se le abrió finalmente le significó un contrato remunerado con la compañía y, más importante aún, le dio un cliente importante con el cual podía impresionar a otros clientes potenciales. Al cabo de seis meses, estaba ganando casi tanto como ganaba en su profesión anterior, después de veinte años.

Phil Ross era un actor que, entre un contrato y otro, trabajaba como vendedor de una compañía manufacturera. Debido a su excelente capacidad no sólo para vender sino también para educar y motivar, pronto lo nombraron director nacional de ventas. Cuando se sintió inconforme con las políticas de la empresa, comenzó a buscar otro trabajo y recurrió a una firma de búsqueda de ejecutivos a escala nacional. Resultó contratado por esa misma firma para que buscase a los ejecutivos requeridos. La consultoría de búsqueda de personal de alto nivel es, quizás, la que exige más habilidades de ventas en comparación con cualquier otro tipo de consultoría. Esto se debe a que el consultor debe ser capaz de convencer a una compañía de que se vuelva cliente *y* persuadir a un empleado satisfecho de que contemple la posibilidad de renunciar a la empresa en donde trabaja y proponerse como candidato a un puesto en una compañía diferente. Phil dominaba estas habi-

lidades y tuvo un excelente desempeño como consultor de búsqueda de ejecutivos, y pronto lo nombraron director de capacitación a nivel nacional. Al cabo de algunos años, Phil renunció a la empresa y fundó una firma de consultoría propia, The Pros, que ayuda a corporaciones del mundo entero con sus problemas de personal y contratación.

Luis Espinosa nació en México y fue estudiante mío en la California State University en Los Ángeles. Quería ser consultor en una importante firma de consultoría. Utilizando técnicas especiales de búsqueda de empleo que le permitieron acceder a entrevistas personales con los directores de prestigiosas firmas de consultoría, pronto fue contratado por Theodore Barry, International. Apenas dos años después, fue contratado como planeador estratégico de alto nivel en un banco de México, D. F., que tenía activos de 20 000 millones de dólares. Más tarde obtuvo un cargo similar como consultor interno de planeación estratégica en un banco estadounidense.

Esto pone de relieve otra de las ventajas de la consultoría. No es raro que los consultores muy visibles para la alta gerencia impresionen de tal manera a sus clientes con su desempeño que los contraten de inmediato en calidad de altos ejecutivos, con salarios muy elevados. Hace algunos años, la revista *Business Week* publicó un artículo que relataba la historia de Ilene Gordon Bluestein, quien fue nombrada directora de planeación corporativa de Signode Corporation, en Glenview, Illinois, cuando tendía veintiocho años, sólo cuatro años después de culminar sus estudios. Lo que vale la pena señalar en este caso es que durante esos cuatro años prestó servicios de consultoría. Bluestein no fue el único caso de éxito que mencionó el artículo, pues también se refirió a varias otras personas que utilizaron la consultoría como trampolín para triunfar en el mundo corporativo. Todos eran jóvenes, tenían cargos ejecutivos altos y ganaban muy buenos salarios. Y cada uno de ellos había sido consultor.

John Diebold inició un negocio de consultoría en la casa de sus padres, en Weehawken, Nueva Jersey. Si en ese momento hubiera tenido que presentar su curriculum vitae, el hecho más reciente de su vida

era que había sido despedido de una firma de consultoría. ¿La razón? Se había esforzado demasiado por convencer a una empresa de comprar un computador. Eso fue en 1954. Tres años después, compró la compañía que lo había despedido. Poco después, The Diebold Group contaba con sucursales en el mundo entero y a Diebold lo apodaron el "príncipe de los gurús"[11].

He mencionado tantas historias sobre cómo otros se convirtieron en consultores, que también contaré mi caso. Formaba parte de la fuerza aérea de los Estados Unidos, y mi deber principal era volar. Sin embargo, después de una misión en Vietnam, me encomendaron el desarrollo de los sistemas de indumentaria de protección para las tripulaciones de la fuerza aérea. Después de dejar la fuerza aérea, escribí un artículo sobre indumentaria de protección para una revista llamada *Ordnance*. Mientras tanto, una empresa que fabricaba cascos para pilotos y máscaras de oxígeno me contrató para que dirigiera sus actividades de investigación y desarrollo. Después de leer mi artículo, el vicepresidente de una importante compañía aeroespacial de California que había desarrollado un casco liviano de infantería quiso que lo ayudara a comercializarlo. Me invitó a almorzar y me ofreció un puesto. Le expliqué que estaba contento con mi cargo actual. Entonces me preguntó si podía efectuar el trabajo en calidad de consultor, porque no entraba en conflicto con la línea de productos de la empresa para la cual trabajaba. Obtuve el permiso de mi jefe y así fue como nació un nuevo consultor. En esa época no sabía nada sobre la consultoría. Tuve que aprender de la manera difícil. ¡Cómo me hubiera gustado disponer de un libro como éste en ese momento!

En este capítulo, he mostrado un panorama general del negocio de la consultoría. Espero haberle abierto los ojos acerca de parte del potencial — tanto en el estilo de vida de un consultor como en la remuneración que podría obtener —, así como de las diferentes áreas de consultoría que quizás le gustaría ensayar. Finalmente, aunque he mencionado los casos de varios individuos que se han convertido en consultores, es importante que sepa que la *manera* como se convierte

uno en consultor no es tan importante como el hecho de *volverse* realmente uno. Existen muchos caminos para convertirse en consultor, pero en realidad lo que cuenta es ser un consultor exitoso. El proceso de cómo triunfar como consultor comienza en el capítulo 2, cuando aprenda cómo obtener clientes mediante métodos directos de marketing, porque no siempre le llegarán sin buscarlos, como me llegó a mí mi primer cliente.

NOTAS

1 Anne B. Fischer, "The Ever-Bigger Boom in Consulting", *Fortune* (24 de abril de 1989), p. 113.

2 Gregory J. Miliman, "Taking the Con Out of Consultants", *Business Month* (febrero de 1990), p. 44.

3 *Executive Search Review* (marzo de 1998), www.kornferry.com/leading/html, 14 de mayo de 1999.

4 Lois Therrien, "William Brandt: Putting Small Businesses Back in the Black", *Business Week* (21 de agosto de 1989), p. 99.

5 Janet G. Sullivan, "Kick The 'Buts' ", *American Way* (mayo de 1999), p. 58.

6 James E. Svatko, "Working with Consultants", *Small Business Reports* (febrero de 1989), p. 61.

7 Tom Peters, citado en Alan Farnham y Amy Kover, "In Search of Suckers", *Fortune* (14 de octubre de 1996), www.pathfinder.com.

8 Svatko, p. 59.

9 Farnham y Kover; E. Svatko.

[10] Howard P. Allen, "Are Management Consultants Worth Their Hire?", *Business Forum* (otoño de 1988/invierno de 1989), p. 31.

[11] Frank Rose, "The Prince of Gurus", *Business Month* (abril de 1989), p. 67.